

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในประเทศไทย

ภาคนัย สุนทรวิภาต^{1*} พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์² และสุกัญญา แซ่ม้อย³

¹นิสิตระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

²ศาสตราจารย์ ดร., คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³รองศาสตราจารย์ ดร., คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Corresponding author E-mail: psvipddpws@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 20 สิงหาคม 2568

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 7 กรกฎาคม 2569

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 11 กรกฎาคม 2569

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 525 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนทุกระดับในโรงเรียนเดียวกัน จำนวน 250 โรงเรียน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพฯ 40 คน และภูมิภาค 210 คน รวม 250 คน เครื่องมือคือการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.12$) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) 2) ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การพัฒนาตามแนวราบ (PNI_{modified} = 0.225) รองลงมาคือแนวตั้ง (PNI_{modified} = 0.222) สมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การบริหารความเสี่ยงและความกล้าหาญ (PNI_{modified} = 0.266) รองลงมาคือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.260) และการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (0.253)

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

A NEEDS FOR DEVELOPING INNOVATION LEADERSHIP COMPETENCIES OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS IN THAILAND

Pakinai Soontornvipart^{1*}, Pruet Siribanpitak² and Sukanya Chaemchoy³

¹Ph.D. student, Faculty of Education, Chulalongkorn University.

²Prof, Ph.D., Faculty of Education, Chulalongkorn University

³Assoc. Prof, Ph.D., Faculty of Education. Chulalongkorn University

Abstract

This study aimed to examine the current state, desired state, and priority needs for developing innovation leadership competencies among private school administrators in Thailand. The population consisted of 525 private secondary schools under the Office of the Private Education Commission. A sample of 250 schools offering all educational levels within the same institution was selected through multi-stage random sampling. Respondents included 250 administrators, 40 from Bangkok and 210 from other regions. The research instruments included interviews, questionnaires, and focus group discussions. Data were analyzed using descriptive statistics—frequency, percentage, mean, and standard deviation—as well as the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). The research findings indicated that the current state was at a high level ($\bar{x} = 3.12$), while the desired state was at the highest level ($\bar{x} = 3.69$). The most urgent priority need was horizontal development (PNI_{modified} = 0.225), followed by vertical development (0.222). In terms of specific competencies, the highest priority was managing risk and courageously (0.266), followed by managing and maintaining a strategic perspective (0.260) and creativity and Imagination (0.253).

Keywords: Innovation Leadership Competencies, Private School Administrators, Priority Needs in Administrator Development

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและนำองค์กรสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โดยต้องเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนวัตกรรม (Innovative Leadership Competencies) เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง การบริหารโรงเรียนว่าจำเป็นต้องมีนวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน ซึ่งกระบวนการพัฒนานวัตกรรมต้องใช้กระบวนการคิดอย่างมีระบบและขั้นตอน เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงด้วยความคิดสร้างสรรค์และเป็นไปได้ (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562)

กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้นำมีทั้งแนวนราบ (Horizontal Development) ที่เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถในการบริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Dimitry, 2016; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Greuter, 2013; Palus&Horth, 2017; Petrie, 2011) และแนวตั้ง (Vertical Development) ที่เน้น

การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Brown, 2013; Greuter, 2013; Dimitry, 2016; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; McGuire & Palus, 2018; Palus, 2017; Petrie, 2011) ทั้งนี้ กลิดดอน (Gliddon, 2006) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหน่วยงานธุรกิจไว้ 10 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ 2) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ 3) สมรรถนะด้านการสร้างแรงจูงใจ 4) สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมและภาคีองค์กร 5) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ 6) สมรรถนะด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 7) สมรรถนะด้านการนำทีม 8) สมรรถนะด้านวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 9) สมรรถนะด้านบทบาทผู้นำ และ 10) สมรรถนะด้านการจัดการมอบหมายงาน

ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความรับผิดชอบ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass, 1990) การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของชาติ และการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะผู้นำด้านนวัตกรรมเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมเยาวชนไทยให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รูปแบบสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร ทั้งในด้านบุคลิกภาพ การคิดริเริ่ม การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่จัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 525 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 217 แห่ง และสุ่มเลือกผู้บริหารโรงเรียนรวม 250 คน แยกเป็นโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร 40 คน และในภูมิภาค 210 คน

2. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งเป็น 2 กรอบหลัก ได้แก่

1. กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ (1) การพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development) คือการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (Brager, 2015; Brown, 2013; Petrie, 2011) (2) การพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) คือการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติที่หลากหลายตามบริบท เพื่อรับมือความท้าทายในการบริหาร แบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่ การพัฒนาเพื่อตอบสนองความคาดหวังของสังคม การพัฒนาตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร และการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของโลกพร้อมการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ (Cook-Greuter, 2013; Petrie, 2011)

2. กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเรียนรู้, แรงจูงใจและความอยากรู้อยากเห็น, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, การสื่อสารและประสานงานข้อมูล, การคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ, การบริหารความเสี่ยงและความกล้าหาญ, การทำงานร่วมกัน, ความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของงาน, ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่น, และการแสวงหาโอกาสใช้ประโยชน์ (Gliddon, 2006; UNESCO, 2016)

3. เครื่องมือและวิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เริ่มจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ จากนั้นออกแบบเครื่องมือให้มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งพบว่าข้อคำถามทั้งหมด (60 ข้อ) ผ่านเกณฑ์ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มนอกตัวอย่าง 30 ราย และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่าทุกด้านมีค่าสัมประสิทธิ์มากกว่า 0.80 จึงถือว่าเครื่องมือมีความเที่ยงในระดับสูง และเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับหนังสืออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานงานกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Google Forms) โดยแนบคำชี้แจงและรหัสคิวอาร์โค้ดสำหรับการเข้าถึงแบบสอบถาม ผลการเก็บข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 221 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.40 จากจำนวนที่ส่งทั้งหมด 250 ชุด และตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนี Priority Needs Index (PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ควรได้รับการพัฒนา

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

รูปแบบ การพัฒนา ผู้บริหาร โรงเรียน	สภาพ	แนวคิดสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน										เฉลี่ย รวม	แปล ผล	ลำดับ
		การ เรียนรู้	แรง จูงใจ	บริหาร จัดการ	ติดต่อ สื่อสาร	คิด สร้าง สรรค์	บริหาร ความ เสี่ยง	ทำงาน ร่วมกัน	ความ รับผิดชอบ	ความ มุ่งมั่น	การหา โอกาส			
1. การ พัฒนา ตามแนว ราบ	ปัจจุบัน	3.13	3.16	2.96	3.00	3.01	2.94	3.29	3.24	3.21	3.02	3.09	มาก	1
	พึง	3.80	3.79	3.78	3.79	3.80	3.72	3.83	3.81	3.81	3.78	3.79	มาก	
	ประสงค์												ที่สุด	
	PNI	0.215	0.200	0.278	0.261	0.262	0.268	0.301	0.175	0.158	0.255	0.225		
	modified ลำดับ	(7)	(8)	(2)	(5)	(4)	(3)	(1)	(9)	(10)	(6)	-		
1.1 การ พัฒนา ความรู้	ปัจจุบัน	3.04	3.10	2.98	3.03	3.01	2.82	3.34	3.31	3.22	2.95	3.08	มาก	
	พึง	3.77	3.77	3.73	3.76	3.81	3.64	3.86	3.81	3.78	3.71	3.77	มาก	
	ประสงค์												ที่สุด	
	PNI	0.241	0.219	0.254	0.241	0.263	0.292	0.156	0.152	0.173	0.260	0.220	-3-	
	modified ลำดับ	(5)	(7)	(4)	(6)	(2)	(1)	(9)	(10)	(8)	(3)	-		
1.2 การ พัฒนา ทักษะ	ปัจจุบัน	3.20	3.20	2.88	3.00	3.00	2.95	3.29	3.23	3.28	3.09	3.11	มาก	
	พึง	3.81	3.79	3.78	3.81	3.77	3.73	3.82	3.81	3.84	3.81	3.08	มาก	
	ประสงค์													
	PNI	0.191	0.182	0.312	0.268	0.258	0.264	0.159	0.181	0.173	0.234	0.220	-2-	
	modified ลำดับ	(6)	(7)	(1)	(2)	(4)	(3)	(10)	(8)	(9)	(5)	-		
1.3 การ พัฒนา ความ สามารถ	ปัจจุบัน	3.15	3.17	3.01	2.98	3.02	3.04	3.23	3.19	3.14	3.01	3.09	มาก	
	พึง	3.82	3.80	3.82	3.80	3.82	3.79	3.82	3.80	3.82	3.83	3.81	มาก	
	ประสงค์												ที่สุด	
	PNI	0.213	0.198	0.267	0.275	0.265	0.249	0.184	0.192	0.128	0.272	0.232	-1-	
	modified ลำดับ	(7)	(8)	(3)	(1)	(4)	(5)	(10)	(9)	(6)	(2)	-		
2. การ พัฒนา ตาม แนวตั้ง	ปัจจุบัน	3.18	3.14	3.08	3.11	3.08	3.02	3.21	3.22	3.21	3.14	3.14	มาก	2
	พึง	3.86	3.83	3.83	3.86	3.83	3.81	3.84	3.86	3.82	3.83	3.83	มาก	
	ประสงค์												ที่สุด	
	PNI	0.214	0.218	0.241	0.242	0.243	0.263	0.196	0.197	0.191	0.219	0.222		
	modified ลำดับ	(7)	(6)	(4)	(3)	(2)	(1)	(9)	(8)	(10)	(5)	-		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รูปแบบ การ พัฒนา ผู้บริหาร โรงเรียน	สภาพ	แนวคิดสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน											เฉลี่ย รวม	แปล ผล	ลำดับ
		การ เรียนรู้	แรง จูงใจ	บริหาร จัดการ	ติดต่อ สื่อสาร	คิด สร้าง สรรค์	บริหาร ความ เสี่ยง	ทำงาน ร่วมกัน	ความ รับผิดชอบ	ความ มุ่งมั่น	การหา โอกาส				
2.1 การ พัฒนา ตามความ คาดหวัง ของสังคม และผู้นำ	ปัจจุบัน	3.14	3.10	3.03	3.04	3.07	2.93	3.20	3.15	3.16	3.05	3.09	มาก		
	พึง	3.84	3.81	3.81	3.84	3.80	3.77	3.81	3.86	3.80	3.79	3.81	มาก		
	ประสงค์												ที่สุด		
	PNI	0.222	0.228	0.255	0.265	0.237	0.287	0.191	0.222	0.202	0.240	0.235	-1-		
	modified ลำดับ	(8)	(6)	(3)	(2)	(5)	(1)	(10)	(7)	(9)	(4)	-			
2.2 การ พัฒนา ตาม วิสัยทัศน์ ของ ตนเอง และ เป้าหมาย องค์กร	ปัจจุบัน	3.25	3.23	3.14	3.19	3.15	3.10	3.26	3.29	3.23	3.17	3.20	มาก		
	พึง	3.86	3.86	3.86	3.86	3.85	3.83	3.84	3.85	3.84	3.83	3.84	มาก		
	ประสงค์												ที่สุด		
	PNI	0.188	0.198	0.229	0.210	0.221	0.235	0.176	0.172	0.188	0.209	0.202	-3-		
	modified ลำดับ	(9)	(6)	(2)	(4)	(3)	(1)	(7)	(8)	(10)	(5)	-			
2.3 การ พัฒนา ตามการ เปลี่ยน แปลงของ โลก ๓	ปัจจุบัน	3.14	3.10	3.07	3.10	3.03	3.02	3.16	3.23	3.24	3.19	3.13	มาก		
	พึง	3.87	3.81	3.81	3.88	3.85	3.83	3.86	3.86	3.82	3.86	3.84	มาก		
	ประสงค์												ที่สุด		
	PNI	0.232	0.229	0.240	0.251	0.271	0.268	0.220	0.198	0.182	0.208	0.229	-2-		
	modified ลำดับ	(5)	(6)	(4)	(3)	(1)	(2)	(7)	(9)	(10)	(8)	-			
เฉลี่ยรวม	ปัจจุบัน	3.15	3.15	3.02	3.06	3.05	2.98	3.25	3.23	3.21	3.08	3.12	มาก		
	พึง	3.83	3.81	3.80	3.83	3.82	3.77	3.84	3.83	3.82	3.81	3.69	มาก		
	ประสงค์												ที่สุด		
	PNI	0.215	0.209	0.260	0.252	0.253	0.266	0.248	0.186	0.174	0.237	0.223			
	modified ลำดับ	(7)	(8)	(2)	(4)	(3)	(1)	(5)	(9)	(10)	(6)	-			

จากตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการเปรียบเทียบรายด้านพบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคิดและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร ($\bar{x} = 3.20$) รองลงมาคือ การบริหารตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{x} = 3.13$) ทักษะในการพัฒนา ($\bar{x} = 3.11$) ความรู้ ($\bar{x} = 3.10$) ความสามารถ ($\bar{x} = 3.09$) และการบริหารตามความคาดหวังของสังคม ($\bar{x} = 3.09$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากันสองด้าน ได้แก่ การบริหารตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร และการบริหารตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\bar{x} = 3.84$) รองลงมาคือ ความสามารถ ($\bar{x} = 3.81$) การบริหารตามความคาดหวังของสังคม $\bar{x} = 3.81$) ทักษะ ($\bar{x} = 3.80$) และความรู้ ($\bar{x} = 3.77$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงสุดคือ การบริหารตามความคาดหวังของสังคม (PNI_{modified} = 0.235) รองลงมาคือ ความสามารถ (0.232) การบริหารตามการเปลี่ยนแปลงของโลก (0.229) ทักษะ (0.222) ความรู้ (0.214) และการบริหารตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร (0.202)

การเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนา พบว่า รูปแบบตามแนวราบ (3 ด้าน) มีค่าเฉลี่ยปัจจุบัน 3.09 สภาพที่พึงประสงค์ 3.79 และ PNI_{modified} เท่ากับ 0.225 ส่วนรูปแบบแนวดิ่ง (3 ด้าน) มีค่าเฉลี่ยปัจจุบัน 3.14 สภาพที่พึงประสงค์ 3.83 และ PNI_{modified} เท่ากับ 0.222

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการพัฒนาแนวราบ (Horizontal Development) มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านทักษะสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรม เนื่องจากส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชน โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Fullan, 2007) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ (Salmon, 2013) การสนับสนุนจากต้นสังกัด (OECD, 2019) และเจตคติของผู้บริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Day, 2001)

ในด้านสภาพที่พึงประสงค์ของแนวราบ พบว่าด้านความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีค่าคะแนนสูงสุด ซึ่งเกิดจากความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Volberda et al., 2013) รวมถึงความจำเป็นในการมีผู้นำที่คิดเชิงสร้างสรรค์ (Dyer et al., 2009) และสามารถบริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mumford et al., 2002) ความสามารถเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว

สำหรับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแนวราบ พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน (collaboration competency) มีความจำเป็นสูงที่สุด โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2001) ที่เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงระบบและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาตามแนวดิ่ง (Vertical Development) พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะด้านการคิดและการบริหารตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nanus (1992) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีพลัง

สภาพที่พึงประสงค์ของแนวดิ่งเน้นความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Trilling & Fadel, 2009) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Kotter, 2012) และการใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหาร (Senge, 2006) ปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับแนวนโยบายการปฏิรูปของภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในรูปแบบแนวดิ่งคือ การบริหารความเสี่ยงและความกล้าหาญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2001) ที่เน้นความกล้าหาญทางจริยธรรมในการตัดสินใจ และแนวคิดของ Day, Harrison และ Halpin (2009) ที่เน้นสมรรถนะของผู้นำในการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทางการศึกษา

จากผลการวิจัยพบองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญดังนี้:

1. การพัฒนาแนวราบ (Horizontal Development) เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับสมรรถนะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยช่วยเสริมทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประยุกต์แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Fullan, 2007; Salmon, 2013) ทั้งนี้ ICT การสนับสนุนจากต้นสังกัด และเจตคติของผู้บริหารยังเป็นปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญ (OECD, 2019; Day, 2001)

2. การคิดเชิงนวัตกรรมและภาวะผู้นำเชิงระบบ เป็นสมรรถนะสำคัญในยุคการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องสามารถคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ และตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Volberda et al., 2013; Dyer et al., 2009) พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Fullan, 2001)

3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการคิดเชิงระบบ ส่งผลต่อความยั่งยืนของโรงเรียน โดยการบริหารตามวิสัยทัศน์ช่วยสร้างเป้าหมายร่วม (Nanus, 1992; Kotter, 2012) ขณะที่การวิเคราะห์เชิงระบบสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีข้อมูล (Senge, 2006)

4. ความกล้าหาญและการบริหารความเสี่ยง เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องพร้อมตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและแสดงความกล้าหาญในบริบทที่ซับซ้อน (Fullan, 2001; Day et al., 2009)

5. นโยบายภาครัฐและบริบทของไทย มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การพัฒนาวิชาชีพและระบบประเมินสมรรถนะที่ช่วยเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำนโยบายส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และพัฒนาหลักสูตรอบรมที่ตรงกับความต้องการ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา (OECD, 2019; Fullan, 2007)

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ โรงเรียนเอกชนสามารถนำผลวิจัยไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลวิจัยในการวางแผนอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะที่จำเป็น รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทดลองแนวคิดใหม่ และระบบพี่เลี้ยงภายใน (Salmon, 2013; Day, 2001)

ข้อเสนอแนะระดับบุคคล ผู้บริหารควรใช้ผลวิจัยประเมินตนเองและพัฒนาต่อเนื่อง ทั้งการเข้าร่วมอบรม การศึกษาดูด้วยตนเอง และการสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมฝึกฝนการคิดเชิงระบบและตัดสินใจเชิงนวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริหารอย่างยั่งยืน (Senge, 2006; Kotter, 2012)

เอกสารอ้างอิง

วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *คู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา*.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Brager, B. (2015). *Horizontal vs vertical development*. Retrieved from <http://learning.wire.crossknowledge.com/horizontal-vertical-development/>
- Brown, B. C. (2013). *The future of leadership for conscious capitalism*. Meta Integral Associates.
- Cook-Greuter, S. (2013). *Nine levels of increasing embrace in ego development: A full-spectrum theory of vertical growth and meaning making [Manuscript in preparation]*. Psychology Center, Wayland, MA.
- Day, C. (2001). Leadership development: A review in context. *Journal of Management Development*, 20(5), 435–450.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Psychology Press.
- Dimitry, S. (2016). Horizontal & vertical development: A different approach to talent development. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/horizontal-vertical-development-different-approach-dimitry-ph-d->
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Flahive, T. (2014). From horizontal to vertical leadership development. Paper presented at the *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Gifford, G. (2013). Vertical leadership development: Reframing organizational change by refining meaning making. *National Academy of Civil Service*.
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique* (Doctoral dissertation). The Pennsylvania State University.
- Greuter, S. (2013). Nine levels of increasing embrace in ego development: A full-spectrum theory of vertical growth and meaning making. *Ego Development Theory*.
- Hendel-Giller, R. (2017). Vertical development for leaders. Retrieved from <https://actionable.co/blog/2017/08/vertical-development-leaders/>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- McGuire, J. B., & Palus, C. J. (2018). Vertical transformation of leadership culture. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 14(1), 1–17.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- OECD. (2019). *Leadership for 21st century learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/566f1a03-en>
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2017). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. Center for Creative Leadership.
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development: A white paper*. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/future-trends-in-leadership-development/>
- Salmon, G. (2013). *E-tivities: The key to active online learning* (2nd ed.). Routledge.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- UNESCO. (2016). *UNESCO competency framework*. UNESCO: Paris
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. D. (2013). *Management innovation: Management as fertile ground for innovation*. Springer.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>